

Peter Reuter

# Strategische Planung der funktionalen Einschichtigkeit

## Das Konzept der Universitätsbibliothek Gießen

**Abstract:** An der Justus-Liebig-Universität wurde 2002 eine Reorganisation der bibliothekarischen Infrastruktur nach der gesetzlichen Vorgabe der „funktionalen Einschichtigkeit“ eingeleitet und in den Folgejahren mit bemerkenswerter Konsequenz umgesetzt. Die Gründe für diese erfolgreiche und breit akzeptierte Entwicklung sind nicht nur in der Überzeugungskraft der Argumente, die aus rein bibliothekarischer Sicht für die Einschichtigkeit sprechen, zu sehen. Vor allem ist es ein Zusammenspiel von heterogenen Faktoren unterschiedlicher Provenienz gewesen, das eine nachhaltige Kongruenz in der strategischen Zielplanung auf präsidialer und bibliothekarischer Ebene begründet hat.

**Keywords:** Deutschland, Hochschulbibliothekssystem, Zweischichtigkeit, Funktionale Einschichtigkeit

## Ausgangslage

Wie an vielen anderen, traditionell zweischichtig strukturierten universitären Bibliotheken, wurde auch an der Justus-Liebig-Universität in Gießen bis weit in die 1990er Jahre hinein die Diskussion um die adäquate bibliothekarische Organisationsform mit schöner Regelmäßigkeit und mit den seit Jahrzehnten bekannten Argumenten ausgefochten, ohne dass wesentliche Fortschritte zu verzeichnen gewesen waren – was der Schärfe der teils erbittert geführten Diskussionen aber keinen Abbruch getan hatte.

Anfang der 2000er Jahre bestand an der Justus-Liebig-Universität ein florierendes, aber weitgehend unverbundenes Nebeneinander von zahlreichen Fachbereichs- und Institutsbibliotheken und zentraler Universitätsbibliothek, wie dies bereits in der Weimarer Zeit, ja sogar weit länger schon der Fall gewesen war. Wie in zweischichtigen Systemen üblich, wurde in den dezentralen Bibliotheken in der Summe mehr Geld für Literatur verausgabt als in der zentralen Universitätsbibliothek, ohne dass effektive Möglichkeiten zum kontrollierten und abgestimmten Bestandsaufbau zur Verfügung gestanden hätten.

Auch das Hessische Universitätsgesetz (HUG) vom 12. Mai 1970 hielt, in Übereinstimmung mit den einschlägigen Empfehlungen des Wissenschaftsrates von 1964<sup>1</sup> und der Deutschen Forschungsgemeinschaft von 1970<sup>2</sup>, am Organisationsmodell des zweischichtigen Bibliothekssystems fest: Neben der Universitätsbibliothek als zentraler, direkt dem Präsidium der Universität unterstellter Einrichtung existierten zahlreiche Bibliotheken in der Verantwortung der Fachbereiche oder wissenschaftlichen Zentren. Eine zentrale Administration der bibliothekarischen Ressourcen – also von Etat, Personal und Räumen – mit Ergebnisverantwortung auf Leitungsebene für den bibliothekarischen Gesamtbereich war im HUG nicht vorgesehen, lediglich die Fachaufsicht über die bibliothekarischen Einrichtungen und Kräfte war dem Direktor der Universitätsbibliothek übertragen worden (§ 38 Abs. 3), der außerdem noch ex officio Mitglied im Ständigen Ausschuss für das Bibliothekswesen mit beratender Stimme war und in den anderen Ständigen Ausschüssen der Universität bei bibliothekarischen Fragen ein Anhörungsrecht besaß (§ 18 Abs. 4; § 38 Abs. 3). Im Übrigen waren die Fachbereiche für ihre Einrichtungen verantwortlich, worunter namentlich auch die Bibliotheken aufgeführt wurden (§ 20 Abs. 4), die über ein autonomes Anschaffungsrecht verfügten und ihre Erwerbungen lediglich mit der Universitätsbibliothek abzustimmen hatten (§ 38 Abs. 1). Dass die Bibliotheken in den Universitäten „einheitliche Systeme“ bilden, wie es im HUG statuiert wurde (§ 38 Abs. 1), blieb daher weitgehend eine inhaltsleere Floskel, was auch für die Gießener Universität galt.

## Die funktionale Einschichtigkeit als gesetzliche Forderung

Das Hessische Hochschulgesetz (HHG) in der Fassung vom 31. Juli 2000 brachte für den Bibliotheksbereich gravierende Veränderungen. Denn der § 56 des HHG enthält neue und klare Vorgaben für die Gestaltung der universitären Bibliothekssysteme, die nach den Grundsätzen der „funktionalen Einschichtigkeit“ erfolgen soll. Dies bedeutet insbesondere, dass ausnahmslos alle bibliothekarischen Einrichtungen der Universität zu einer neuen, zentralen Organisationseinheit, deren Leitung dem Präsidium der Universität direkt untersteht, zusammengeführt werden sollen. Außerdem ist im Gesetz explizit gefordert: die Zusammenführung des Bibliothekspersonals; die Beschaffung, Erschließung und Verfügbarmachung der für Forschung, Lehre und Studium angeforderten Literatur und anderer Informationsträger und -quellen nach

<sup>1</sup> Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Ausbau der wissenschaftlichen Einrichtungen. Teil II: Wissenschaftliche Bibliotheken. Vorgelegt im Januar 1964.

<sup>2</sup> Deutsche Forschungsgemeinschaft: Empfehlungen für die Zusammenarbeit zwischen Hochschulbibliothek und Institutsbibliotheken. Bonn-Bad Godesberg 1970.

einheitlichen Grundsätzen; die zentrale Bewirtschaftung der dem Bibliothekswesen zugewiesenen Mittel.<sup>3</sup>

Seit dem Inkrafttreten des Hochschulgesetzes hat es an den hessischen Universitäten einschneidende Veränderungen gegeben. Vorreiter war die Justus-Liebig-Universität in Gießen, wo im Jahr 2002 vom Präsidium der Universität eine Bibliotheksordnung (BibLO) sowie daran anknüpfende bibliotheksspezifische Regelungen (Benutzungsordnung, Regelungen für die Bibliotheksverwaltung, Regelungen für die Literaturerwerbung und die Nutzung der EDV-Arbeitsplätze im Bibliothekssystem) erlassen wurden, die das gesamte Bibliothekssystem konsequent nach den Vorgaben der „funktionalen Einschichtigkeit“ reorganisiert.<sup>4</sup>

Die Reform wurde gegen starken inneruniversitären Widerstand und massive Bedenken und Befürchtungen auf Seiten der Professorenschaft durchgesetzt. Die meiste Kritik, die gegen die beabsichtigte Bibliotheksreform erhoben wurde, bezog sich der Sache nach auf den Gesetzestext selber, insbesondere auf die umstrittene, aber gesetzlich geforderte Einrichtung eines zentralen Bibliotheksbudgets. Die frühzeitig angekündigte, zwei Jahre nach Beginn der Reform erfolgte Evaluierung zeigte dann allerdings schon eine fast vollständige Akzeptanz bei allen am Prozess Beteiligten, einschließlich der Wissenschaftler. Dabei war insbesondere von Bedeutung, dass sich die befürchtete „Entmachtung“ der Professoren und des wissenschaftlichen Personals bei der Literatur- bzw. Medienauswahl nicht eingestellt hat, da den Wissenschaftlern in der Bibliotheksordnung ein exklusives Vorschlagsrecht bei der Literaturauswahl eingeräumt wird (BibLO § 11 Abs. 1).

## Kernelemente der Bibliotheksreform an der Justus-Liebig-Universität: Administrative und räumliche Reorganisation

Im Rahmen der administrativen Reorganisation wurden zunächst die bislang über 130 dezentralen Bibliotheken in 15 neugegründete dezentrale Fachbibliotheken überführt. Ziel der Reorganisation war eine weitgehend autonome Verwaltung mit

<sup>3</sup> Die funktionale Einschichtigkeit war bereits im Hessischen Hochschulgesetz vom 3. November 1998 als Organisationsprinzip für die Hochschulbibliotheken verankert (§ 53), allerdings blieb den Fachbereichen in Organisations- und Etatfragen noch eine weitgehende Autonomie zugesichert. In der aktuellen Fassung des HHG (§ 49) sind die Bestimmungen zum Informationsmanagement stark komprimiert worden.

<sup>4</sup> Ordnung für das Bibliothekssystem der Justus-Liebig-Universität Gießen vom 20. Februar 2002. In: Staatsanzeiger für das Land Hessen, 6. Mai 2002, S. 1676; Zu Details und einzelnen Schritten in der Frühphase der Reform s. Reuter, Peter: Ein Bibliothekssystem im Umbruch: Die Einführung der funktionalen Einschichtigkeit an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. In: ABI-Technik (2003) H. 23. S. 37–46.

stark dezentralisierter Buchbearbeitung in den Zweigbibliotheken und dezentralen Fachbibliotheken. Der Unterschied zwischen Zweigbibliothek und dezentraler Fachbibliothek ist in den spezifischen Funktionszuordnungen zu sehen: hier integrierter Buchbestand in einer Ausleihbibliothek mit EDV-gestütztem Ausleihsystem und Teilnahme am Leihverkehr, dort Präsenzbibliothek mit hochspezialisierter Fachliteratur in Freihandaufstellung (BibIO §§ 2, 6). Archivfunktion und interdisziplinäre bzw. fachübergreifende Aufgaben sowie Leitung und Planung auf Gesamtebene liegen bei der Zentralbibliothek (UB). Alle Bibliotheken stehen unter hauptamtlicher, bibliotheksfachlicher Leitung, für die dezentralen Fachbibliotheken ist die Befähigung zum gehobenen Bibliotheksdienst als Mindestqualifikation erforderlich (BibIO § 7).

Bereits im ersten Jahr der Reform konnten mehrere dezentrale Bibliotheken aufgelöst und die Anzahl der Fachbibliotheken auf 11 reduziert werden. Mitte 2004 umfasste das Bibliothekssystem einen Bestand von 3,7 Millionen Bänden, wovon rund 80 % an 12 Standorten konzentriert waren. In den Folgejahren wurde damit begonnen, die kleinen Standorte nach Vorgabe eines detaillierten räumlichen Entwicklungskonzepts entweder sukzessive zusammenzuführen oder auf Handapparate (Bestand i. d. R. maximal 300 Bände, eindeutiger Katalognachweis) zu reduzieren. Bis Ende 2012 konnten auf diese Weise ohne größere Baumaßnahmen (maximal 350.000 Euro) 37 % der Standorte aufgelöst werden, so dass heute über 90 % des Bestandes an 9 Standorten aufgestellt sind. Parallel zur räumlichen Konzentration wurden die Lese-/Arbeitsplätze in der UB und den Zweigbibliotheken umfassend modernisiert, meist aus eingeworbenen Sondermitteln; die rund 1.000 Arbeitsplätze wurden größtenteils neu möbliert und durchgängig mit WLAN und Stromversorgung ausgestattet.

**Tabelle 1:** Erfolgsindikatoren der Bibliotheksentwicklung.

2002	2012
45 % aller Bestände per EDV entleihbar	82 % aller Bestände per EDV entleihbar
nur 50 % der Bestände stehen in Bibliotheken, die länger als zu büroüblichen Zeiten geöffnet sind	noch 18 % der Bestände stehen in Bibliotheken, die maximal zu büroüblichen Zeiten geöffnet sind
520.000 Bände in Freihandbereichen direkt zugänglich und elektronisch ausleihbar	1,3 Mio. Bände in Freihandbereichen direkt zugänglich und elektronisch ausleihbar

Ein bemerkenswerter Nebeneffekt war, dass durch die Aussonderung von Dubletten und eine komprimierte, professionelle Aufstellung rund 2.200 m<sup>2</sup> ehemalige Bibliotheksflächen (netto) für andere Zwecke umgewidmet werden konnten, was bei der Raumknappheit der Universität eine willkommene Gabe und der Akzeptanz der Bibliotheksreform zweifellos zuträglich war.

## Bibliotheksreform und Personalentwicklung

Mit der Umsetzung der neuen Bibliotheksordnung ist die Dienst- und Fachaufsicht über alle hauptamtlichen Bibliotheksbediensteten der Universität auf die Bibliotheksleitung übertragen worden. Die Integration des bisher den Fachbereichen und Zentren zugehörigen, hauptamtlich<sup>5</sup> tätigen bibliothekarischen Personals (62 Mitarbeiter/innen auf 40 Planstellen) konnte im Sommer 2002 weitestgehend konfliktfrei abgeschlossen werden. Die zumeist veralteten Tätigkeitsbeschreibungen wurden sukzessive aktualisiert, außerdem wurden umfangreiche Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen initiiert. Allein im ersten Jahr lag der Schulungsumfang bei deutlich mehr als 700 Stunden; ohne diese Qualifikationsoffensive wäre die Einführung flächendeckend gleicher Qualifikationsstandards auf dem erforderlichen Niveau gescheitert. Von Beginn an wurden die neuen Mitarbeiter/innen auch in die Gremien und Sitzungen eingebunden. Von besonderer Bedeutung war, dass Beförderungspotentiale ausgeschöpft wurden, die auf Grund der Vorgaben des BAT in den dezentralen Bibliotheken bisher nicht zur Anwendung kommen konnten – ein weiterer strukturentworfener Nachteil des alten zweischichtigen Systems. Die für die Entwicklung des Bibliotheksangebots erforderliche Personalentwicklung – wozu auch die Mobilität und das Splitting von Arbeitsplätzen (zentral/dezentral; Benutzung/Bearbeitung) zu zählen ist – wäre ohne die Bibliotheksreform nicht möglich gewesen.

Durch Umstrukturierungen bei der Bucherwerbung und Buchbearbeitung sind zahlreiche Tätigkeiten vom Personal der Fachbereiche und wissenschaftlichen Einrichtungen der Justus-Liebig-Universität auf das Fachpersonal des Bibliothekssystems übergegangen. Die Medienbearbeitung wurde bis auf die zentral verwalteten elektronischen Periodika vollständig dezentralisiert und erfolgt seitdem in einem Arbeitsgang und nur noch durch Fachpersonal vor Ort. Durch Personalumsetzungen konnten weitere deutliche Verbesserungen im Dienstleistungsangebot der Bibliotheken erreicht werden, beispielsweise verlängerte Öffnungszeiten.

Die Bibliotheksordnung verpflichtete die Fachbereiche und Zentren dazu, dem Bibliothekssystem die erforderlichen Ressourcen, soweit sie nicht schon zentral zugewiesen wurden (nebenamtliches Personal, Räume, Sachmittel), im bisherigen Umfang zur Verfügung zu stellen; Ziel war die Verrechnung zugunsten einer entsprechenden Verstärkung des Bibliotheksbudgets (BibIO § 13 Abs. 2). Entsprechend wurden in den ersten Jahren der Reform in mehreren Fällen die bibliotheksspezifischen Anteile von freigewordenen Stellen in das Bibliothekssystem transferiert. Die geplante vollständige Integration des nebenamtlichen Personals ist jedoch nur in relativ geringem Umfang erfolgt und scheiterte meist daran, dass für eine Kapitalisierung von Stellenanteilen die erforderlichen haushaltstechnischen Grundlagen und Instrumente fehlten. Lediglich die Mittel für die studentischen Hilfskräfte wurden bereits 2003

---

<sup>5</sup> Das sind diejenigen, die gemäß der Tätigkeitsbeschreibung zu mehr als 50 % regelmäßig bibliothekarische Aufgaben wahrnehmen.

zum weitaus größten Teil in das Bibliotheksbudget umgesetzt. In der Folge der räumlichen Konzentration der Standorte, zahlreicher organisatorischer Maßnahmen und neuer EDV-gestützter Dienste ist die Überführung der nebenamtlichen Stellenanteile jedoch mittlerweile in großen Teilen entbehrlich geworden.

## Die Entwicklung des Bibliotheksbudgets

Seit dem Haushaltsjahr 2001 werden an der Justus-Liebig-Universität die Literaturerwerbungsmittel separat bewirtschaftet, seit 2002 mit einer verbindlichen Zweckbindung und seit 2003 vollständig und ausschließlich vom Bibliothekssystem. Dies bedeutet u. a., dass das Bibliotheksbudget ausschließlich auf Kostenstellen des Bibliothekssystems durch bibliothekarisches Fachpersonal bebucht wird. Das zentrale Bibliotheksbudget umfasst alle für die Grundfinanzierung des Bibliothekssystems erforderlichen Mittel, also Erwerbs-, Personal- und Sachmittel und wird dem Bibliothekssystem zentral von der Hochschulleitung auf Basis eines jährlich von der Bibliotheksleitung erstellten Entwurfs außerhalb der IMV (Indikatorgestützte Mittelverteilung) im Vorwegabzug zugewiesen (Biblo § 9). Das Bibliotheksbudget ist fachlich nach Lehreinheiten sowie nach Bibliotheksstandorten gegliedert und enthält zudem für bestimmte Aufgaben funktionelle Zweckbindungen (z. B. Zentralmittel für elektronische Fachinformation). Seit 2005 fließen die Veränderungen in der IMV bei den Lehreinheiten als dynamischer Teil-Faktor ein. Das Bibliotheksbudget kann (und soll) durch die den Fachbereichen und Zentren zur Verfügung stehenden Mittel jederzeit aufgestockt werden, außerdem enthält es keine Berufungs- und Drittmittel. Diese das Bibliotheksbudget verstärkenden Mittel werden seit dem Jahr 2002 separat bewirtschaftet, unterliegen aber denselben Erwerbungsgrundsätzen wie die Grundfinanzierungsmittel und werden innerhalb des Bibliothekssystems verwaltet.

Durch die Einrichtung und zentrale Bewirtschaftung des Bibliotheksbudgets sowie durch die Zusammenführung des Personals wurden wichtige Grundlagen für eine erheblich verbesserte Erwerbungs Kooperation im Bibliothekssystem, für eine wirksame Budgetkontrolle und für eine Rationalisierung der Katalogisierungsarbeiten geschaffen. Die Nachweissituation über laufende Abonnements und den Monographienkauf konnte ganz erheblich verbessert werden, für die Haushaltsplanung konnte auch in den Bereichen ohne nennenswerte bibliothekarische Infrastruktur erstmals eine gesicherte Datenbasis geschaffen werden. Die Effektivität des Mitteleinsatzes konnte erheblich gesteigert werden, nicht nur durch die Reduktion von Dublettenkäufen, sondern auch dadurch, dass bisher nicht genutzte Onlinezugänge zu Zeitschriften, wo immer dies rechtlich möglich ist, campusweit eingerichtet wurden. Auch das Einkaufsmanagement konnte deutlich effizienter gestaltet werden, z. B. durch den Wechsel zu leistungsfähigen und preisgünstigeren Lieferanten und Anbietern.

## Gründe und Erfolgsfaktoren der Bibliotheksreform

Fragt man danach, warum an der Gießener Universität die gesetzliche Verpflichtung zur Einführung der „funktionalen Einschichtigkeit“ auch im Vergleich zu den anderen hessischen Universitätsstandorten so früh und konsequent umgesetzt wurde, so können bei näherer Betrachtung eine Reihe von durchaus unterschiedlichen Gründen ausgemacht werden.

So wurde der unmittelbare Veränderungsdruck, den die konkreten Vorgaben des neuen Hochschulgesetzes mit sich brachten, durch eine teilweise massive Kritik des Landesrechnungshofes noch verstärkt. In seiner vergleichenden Begutachtung der Bibliothekssysteme an den hessischen Universitäten in Darmstadt, Frankfurt, Gießen und Marburg hatte der Landesrechnungshof insbesondere die Vielzahl kleiner und kleinster Bibliotheken mit ungenügender Ausrüstung und unakzeptablen Öffnungszeiten gerügt und die Einführung der funktionalen Einschichtigkeit angemahnt.<sup>6</sup>

Ein Nebenergebnis der Analyse des Landesrechnungshofes war die am Beispiel der Literatúrausgaben nachdrücklich belegte Erkenntnis, dass die finanzielle Infrastruktur der Universität bei weitem nicht den Ansprüchen an Transparenz und Nachvollziehbarkeit entsprach, die im Zuge der seit 1998 landesweit schrittweise umgesetzten, umfassenden Verwaltungsreform gefordert war. Die Ablösung des kameralistischen Systems durch finanz- und leistungswirtschaftliche Steuerungssysteme und die weitergehenden Forderungen nach Deregulierung, Autonomie und Eigenverantwortung erhöhten den Reformdruck auf das Organisationsmodell der bibliothekarischen Infrastruktur.

Ein weiterer Grund, der die Bibliotheksreform sicher begünstigt hat, war der in den 1990er Jahren einsetzende Medienumbruch in der wissenschaftlichen Literatur, dessen Tragweite erstmals vor dem Hintergrund der „Zeitschriftenkrise“ in Umrissen zu erkennen war. In den 80er und 90er Jahren ist es an den Universitätsbibliotheken in Hessen auf Grund der völlig unzureichenden Mittelausstattung mehrfach zu folgenschweren Einbrüchen bei der Buch- und Medienanschaffung, insbesondere zu umfangreichen Abbestellaktionen wissenschaftlicher Zeitschriften gekommen. An der Universitätsbibliothek in Gießen mussten in der ersten Hälfte der 1990er Jahre rund 1.500 Zeitschriften abbestellt werden, was ungefähr einem Drittel der abonnierten (Kauf)-Zeitschriften entsprach. Die Literaturmisere an den hessischen Universitäten führte in Gießen zu größeren studentischen Protestaktionen (sog. Lucky strike 1997), was einer der konkreten Anlässe für das Hochschulbibliotheksprogramm des Bundes und der Länder in den Jahren 1998/1999 war. Aus diesem Bibliothekssonderprogramm wurden seit 1998 in großem Umfang Lizenzen für elektronische Pro-

---

<sup>6</sup> Hessischer Rechnungshof: Mitteilung an die Technische Universität Darmstadt, die Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt, die Justus-Liebig-Universität Gießen, die Universität-Gesamthochschule Kassel und die Philipps-Universität Marburg über die Prüfung des Bibliothekssystems der hessischen Universitäten vom 23. Januar 2002; Die Erhebung erfolgte in den Jahren 1999/2000.

dukte, vor allem Zeitschriften(pakete), konsortial erworben. Die damalige Universitätsleitung konnte überzeugt werden, dass die Verwaltung dieser Lizenzen in einem zweischichtigen System wegen der viel zu großen Anzahl an Entscheidungsträgern mit Partikularinteressen und indiskutabel hohen Transaktionskosten kaum gelingen konnte und daher die Interessen der Universität Gefahr liefen, nicht gewahrt werden zu können – hier ist daran zu erinnern, dass die Justus-Liebig-Universität mit ihren lebens- und naturwissenschaftlichen Schwerpunkten von der „Zeitschriftenkrise“ in besonderem Ausmaß betroffen war. Schon 1998 wurde der Universitätsbibliothek die zentrale Abonnements- und Rechnungsverwaltung aller Zeitschriften, die Gegenstand von Konsortialverträgen sind, übertragen, womit de facto und ohne gesetzlichen Zwang bereits der Einstieg in die funktionale Einschichtigkeit vollzogen war. Mit der durch die Bibliotheksreform geschaffenen zentralen Bewirtschaftung ist die vollständige Einhaltung der konsortialen Vertragsbedingungen sichergestellt. Im Übrigen ist die Einhaltung der Konsortialverträge wegen der gesamtuniversitären Relevanz in der Bibliotheksordnung eigens hervorgehoben (BibIO § 11).

Am letztgenannten Beispiel lässt sich ein weiterer Faktor, der die Bibliotheksreform erleichtert hat, erkennen. Denn das neue Hochschulgesetz geht, wie dies auch in entsprechenden Gesetzen anderer Bundesländer festzustellen ist, mit einer Stärkung der Präsidialverfassung einher. Die organisatorische Ausgestaltung des Bibliotheksystems, dessen Ausstattung und Finanzierung, gehört nicht mehr zu den Grundsatzangelegenheiten, die vom Senat der Hochschule zu beraten oder gar zu beschließen sind. Auch der alte Ausschuss für das Bibliothekswesen, der oft genug ausgesprochen innovationsfeindlich gewirkt hatte, war mit dem neuen Hochschulgesetz Geschichte geworden.

## Bilanz und Ausblick

Mit der Bibliotheksreform wurden strukturelle Nachteile der alten Organisationsform beseitigt, insbesondere konnte der strukturbedingt sehr hohe Ressourcenverbrauch in allen Kernbereichen erheblich vermindert werden. Durch die zentrale Ressourcenverantwortung und die hohe Transparenz bei der Mittelverausgabung sind ein rationeller Mitteleinsatz und ein nachhaltiger und bedarfsorientierter Medienerwerb möglich geworden.

Die Abschöpfung der Konzentrationspotentiale und eine dadurch mögliche Effektivitätssteigerung ist ein zentrales Erfolgskriterium, in dem die Interessen und Ziele von Bibliotheks- und Hochschulleitung konvergieren. Aus Sicht der Bibliothek konnten durch die Reform strukturbedingte Nachteile egalisiert werden, die den Anschluss an nationale Standards bzw. das Niveau vergleichbarer Bibliotheken verhindert hätten. Beispiel dafür ist vor allem die durch die Einführung des zentralen Budgets garantierte Absicherung der Grundversorgung im Medienerwerb, was auch



eine deutlich erhöhte Planungssicherheit für die Bibliothek bedeutet. Trotz starker anfänglicher Kritik an dem im deregulierten Umfeld systemfremden Charakter eines „Vorwegabzugs“ hat sich das Modell bis heute halten können. Nicht unerwähnt bleiben soll aber auch, dass das zusätzliche, über die Grundversorgung hinausgehende finanzielle Engagement der Fachbereiche geringer als erwartet bzw. erhofft ausgefallen ist.

Auch die vielen zusätzlichen Aufgaben, die in der letzten Dekade das Dienstleistungsportfolio der Bibliothek erweitert haben und vermutlich künftig auch weiter verändern werden (Ausbau des Hochschulrepositoriums, Open Access-Aktivitäten, Digitalisierungsmaßnahmen etc.), hätten ohne zentrale, bedarfsorientierte Personalentwicklungs- und Personallenkungsmaßnahmen kaum realisiert werden können. Nicht anders verhält es sich beim Ausbau des elektronischen Angebots, das ohne die Bündelung der Ressourcen bei gleichzeitiger zentraler Planung und Administration nicht den heutigen, vergleichsweise guten Ausbaustand erreicht hätte.

Allerdings ist auch längerfristig noch mit hohen Folgekosten der Zweischichtigkeit zu rechnen. Solche Belastungen, die nicht ohne beträchtliche weitere Investitionen aufgefangen werden können, entstehen insbesondere durch den Unterhalt unrationeller Standorte, bedingt durch die auch weiterhin beträchtliche Streulage der Bibliotheksstandorte sowie durch „Altlasten“, also alte, umfangreiche Dublettenbestände, ungenaue bzw. falsche Katalogeinträge, die bereinigt werden müssen, durch unprofessionelle und stark diversifizierte Signaturen, und nicht zuletzt durch die mangelnde Bestandspflege. Ob die zur Behebung erforderliche Ausgleichsfinanzierung erfolgen wird, muss angesichts der Überlast der Universität und des enormen Konkurrenzdrucks fraglich bleiben. In der Folge resultiert daraus für die Bibliothek ein geringeres Potential für neue Projekte, insbesondere im Vergleich mit den genuin einschichtigen universitären Bibliothekssystemen.